

# القيادة الشاملة ودورها في تعزيز انواع المرونة التنظيمية / دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية

م. د. أضواء كمال حسين الجراح/جامعة الموصل / كلية الإدارة والاقتصاد/dhwaa\_master@yahoo.com

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.45.2022.134.5>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ : 2022/5/18

تاريخ أستلام البحث : 2022/4/23

## المستخلص:

يحتاج الافراد العاملون إلى أنماط مختلفة من القيادة من أجل تفعيل عمل المنظمة بالشكل الصحيح والسليم، حيث تواجه القيادات الإدارية أنواعاً مختلفة من الضغوط نتيجة لاشتداد المنافسة وتذبذب حركة العمل واختلاف ما يمتلكه الافراد العاملون من خبرات ومهارات والتي قد تعيق من تطور المنظمة، لذا جاءت هذه المحاولة البحثية لبيان دور القيادة الشاملة في تعزيز انواع المرونة التنظيمية/ دراسة مسحية لعدد من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية وذلك بغية معالجة الإخفاقات التي تتعرض لها المنظمة في مجال اختيار النمط القيادي الذي يتناسب مع طبيعة العمل المنظمي والبيئة التي تعمل فيها والوقوف عل أبرز الحلول التي قد تسهم في تفعيل المرونة التنظيمية متمثلة بأنواعها بالشكل الصحيح وجعلها رائدة في عملها مقارنة بمثيلاتها من المنظمات الأخرى العاملة معها في نفس الميدان.



مجلة الإدارة والاقتصاد  
العدد 134 / ايلول / 2022  
الصفحات : 69 - 83

## المقدمة:

أكد العديد من الكتاب والباحثين أن على المنظمات اعتماد صيغة تسير بموجبها القيادة والإدارة جنباً إلى جنب، فهما لا يحلان نفس المعنى لكنهما مرتبطتان مع بعضهما البعض ويكمل أحدهما الآخر، إذ من المرجح أن يتسبب أي جهد للفصل بين الاثنين في حدوث مشاكل أكثر مما يحلها، حيث تقتصر وظيفة المدير على التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، في حين تختص مهمة القائد في الإلهام والتحفيز من خلال ما يتمتع به من مرونة في الفكر والعمل (Northouses, 2007, 2)، فالقائد الشمولي يتميز بإمكانياته وقدرته على الاستجابة للبيئة المضطربة من خلال التطوير و الابتكار للسلع والخدمات والافكار بناءً على ثقافة التعلم والتجديد، حيث تكون الموارد البشرية والتقانة والابداع في مركز الاهتمامات الاستراتيجية للقيادة الفاعلة. (Dias & Escoval, 2014, 7)

وانطلاقاً من ذلك فقد جاءت هذه المحاولة البحثية لتوضيح دور القادة الشاملة في تعزيز أنواع المرونة التنظيمية وذلك من خلال إقامة المتطلبات المنهجية للبحث واعتماد الباحثة على أدبيات القيادة الشاملة والمرونة التنظيمية في وضع الفرضيات لبيان اثر (المتغير المستقل) القيادة الشاملة في تعزيز أنواع المرونة التنظيمية بوصفها (المتغير المعتمد) بالانسجام مع مؤشرات البحث الميدانية.

وبهدف تغطية متغيرات البحث نظرياً وميدانياً فقد تضمن اربعة مباحث عرض المبحث الأول منهجية البحث ودراساته المرجعية، في حين ضم المبحث الثاني محورين تناول الاول القيادة الشاملة من حيث المفهوم والاهمية والسماوات والابعاد، وعرض المحور الثاني المرونة التنظيمية من حيث المفهوم والاهمية والأهداف والأنواع، وجاء المبحث الثالث ليعرض الجانب الميداني للبحث في حين اشتمل المبحث الرابع على عرض أهم الاستنتاجات المبنية على النتائج التي تم التوصل اليها، ووضعت في ضوئها جملة من المقترحات للميدان المبحوث.

## المبحث الاول

### بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

#### أولاً: بعض الدراسات السابقة

1. دراسة ( Khan , et.al, 2016 ) بعنوان ( نظريات وأساليب القيادة الشاملة ) : أكدت هذه الدراسة على وجود تفسيرات وتصنيفات ونظريات وتعريفات متعددة حول القيادة الشاملة لما لها من أهمية بالغة في تنظيم عمل المنظمات من خلال ما تتضمنه من ابعاد حيوية، إذ ان المواقف والسياقات والثقافة وبيئة العمل والقوانين واللوائح الجديدة والمعلومات المتجددة والتعقيدات التنظيمية والتطورات النفسية والاجتماعية تؤثر بشكل ملحوظ على القيادة الشاملة للمنظمة بشكل يجعلها تتناسب مع الديناميكيات التنظيمية المتغيرة، حيث يؤكد القادة الشموليين والناجحين على الرؤى الواضحة والمقنعة للمستقبل من خلال تركيز طاقتهم على الرؤية والأهداف طويلة المدى ومواءمة الأنظمة وتغييرها وتطوير العاملين وتدريبهم من خلال إظهار سلوكيات تتناسب مع طبيعة الافراد العاملين والبيئة التي يعملون فيها، إذ أن الرجال العظماء ولدوا ولم يصنعوا.
2. دراسة ( Jams, 2017 ) بعنوان (تطور نظريات القيادة الشاملة ) : أكدت هذه الدراسة على عدد من النقاط الجوهرية التي يقوم عليها مبدأ القيادة الشاملة من بينها الحكم على القيادة الشاملة ومدى فاعليتها من خلال قدرة القائد على مواجهة المخاطر والعمل على تجاوزها والسعي إلى استغلال الفرص الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المعقدة واستثمارها لصالح المنظمة وتحقيق التنمية المستدامة، فالعقلية المنفتحة هي سمة قيادة الشاملة التي تقود إلى تطوير مهارات الانفتاح الذهني والشمولي في التفكير طويل الأمد والمنهجية في العمل وتجاوز التعقيد.
3. دراسة ( زكي، 2019 ) بعنوان ( المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ) هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المرونة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوافق أو المحاذاة ، ترتيب الأوليات، الأدوار والمسؤوليات، التفاعل والتأزر، القدرات القيادية) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال ما تمتلكه هذه المرونة من أهمية تسهم في التعامل مع حالات التغيير السريع والقدرة على تغيير الأوضاع نحو الافضل داخل بيئة المنظمة، إذ تعد المرونة أحد السمات الضرورية في عملية التخطيط الاستراتيجي وعامل حاسم في تكيف الخطط الاستراتيجية لبيئة تنافسية تتسم بالتغيير المستمر.
4. دراسة ( Dias & Escoval, 2013 ) بعنوان ( المرونة التنظيمية كخيار استراتيجي: تعزيز القدرات الديناميكية للمستشفيات ) : تواجه مستشفيات اليوم في أوروبا تحديات خاصة يتعين على القائمين عليها التكيف معها بما يتلائم مع واقع العمل، بما في ذلك شيخوخة السكان وزيادة عبء الأمراض المزمنة وظهور تقنيات جديدة في المجال الصحي، إذ يتمثل التحدي الرئيس للمستشفيات في دمج كل من المرونة الداخلية والخارجية من أجل التكيف مع هذه الاحتياجات والتوقعات المتغيرة، فالمستشفيات تحتاج إلى تقديم خدمات رعاية صحية

عالية الجودة، مع ضمان الوصول والتعاون الوثيق مع الرعاية الصحية الأولية والخدمات الأخرى، كون مطابقة المرونة الداخلية والخارجية يساهم في تطوير القدرات باتجاه تعزيز الخيارات الاستراتيجية الجديدة، حيث تتطلب القرارات الاستراتيجية توازناً بين المرونة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا مهم بشكل خاص لأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد تحول من الجمع بين الإدارات المختلفة على الرغم من كونها أحد الأصول الاستراتيجية للمنظمة.

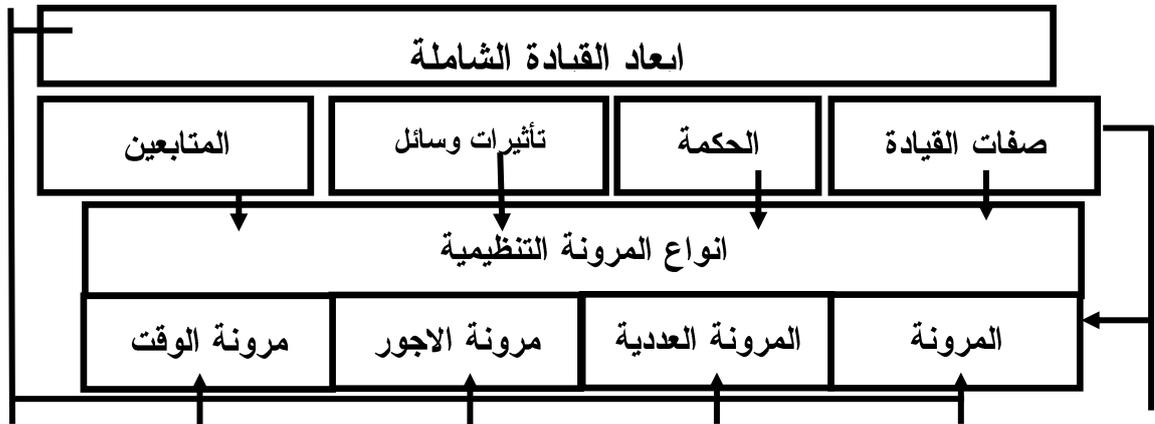
## ثانياً: منهجية البحث

**1 : مشكلة البحث:** يتعين على قادة اليوم سواء كانوا قادة سياسيين أو قادة شركات أو قادة مجتمع مدني العمل في سياق نظام ديناميكي موحد من أجل مواجهة ضغوط العمل والمخاطر الخارجية الأخرى، حيث يكمن التحدي هنا في مدى إمكانية القادة على تحويل هذه المخاطر إلى فرص فاعلة والعمل على استثمارها بشكل يمنحها قوة وقدرة على تفعيل الجانب المرن في المنظمة والإسهام في التقليل من هذه المخاطر أو منعها ( Jams, 2017, 12)، لذا جاءت هذه المحاولة البحثية من أجل الوقوف على مشكلة ضعف التزام القادة اليوم بالجانب الشمولي للقيادة من أجل النهوض بالمنظمات وتحسين واقع العمل فيها بما يلائم الظروف الخارجية المحيطة بها وجعلها مرنة بما يكفي لمواجهة التحديات الخارجية والداخلية والعمل على استغلال كل الفرص المحيطة واستثمارها بشكل يضمن للمنظمة تحقيق مركز تنافسي مرموق.

**2 : أهمية البحث:** تكمن أهمية البحث في ما تم عرضه من جانب نظري ناتج عن طروحات الكتاب والباحثين من أجل إعطاء فكرة للقارئ عن دور القيادة الشاملة في تفعيل عمل المنظمات وجعلها متكيفة مع ما تعيشه من واقع صعب مليء بالمفاجآت، فضلاً عن عرض أهم ما توصل إليه الجانب التطبيقي للبحث من نتائج برزت دور القيادة الشاملة متمثلة بأبعادها في تفعيل أنواع المرونة التنظيمية بشكل يخدم المنظمات عامة والمنظمة المبحوثة بشكل خاص.

**3 : أهداف البحث:** هدف البحث بشكل أساسي الى بيان دور القيادة الشاملة في تنظيم عمل المنظمات بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها، وبيان مدى فاعليتها في تطبيق المرونة التنظيمية بما ينعكس على تحسين أداء تلك المنظمات والوصول بها الى مكانة مميزة مقارنة بمثيلاتها من المنظمات الأخرى العاملة معها في نفس الميدان.

**4 : مخطط البحث الفرضي:** تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث تصميم مخطط افتراضي كما هو موضح في الشكل (1) والذي يشير إلى وجود علاقة (تأثير) للقيادة الشاملة بوصفها متغيراً قرارياً (مستقلاً) في أنواع المرونة التنظيمية بوصفه متغيراً (معتمداً) ويفترض المخطط وجود اتجاه واحد من العلاقات التنازلية بين متغيرات المخطط.



## 5 : فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية الاولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الشاملة (مجتمعة) في المرونة التنظيمية (مجتمعة) على مستوى المنظمة المبحوثة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الشاملة (مجتمعة) في أنواع المرونة التنظيمية (منفردة) على مستوى المنظمة المبحوثة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الشاملة (منفردة) في أنواع المرونة التنظيمية (مجتمعة) على مستوى المنظمة المبحوثة.

**6 : منهج البحث :** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في بحثها والذي تضمن المسح المكتبي والالكتروني وذلك للاستفادة من المراجع والمصادر لبناء الاطار النظري للبحث وكذلك استخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات من الميدان المبحوث وتم تحليلها إحصائياً لاختبار فرضيات البحث.

#### 7 : حدود البحث

- أ- **الحدود الزمانية:** إن المدة التي تم فيها إعداد البحث تمتد من 2021/11/22 ولغاية 2022/4/22 وذلك بالنسبة لجانبي البحث النظري والميداني.
- ب- **الحدود المكانية:** تم اختيار الجامعة التقنية الشمالية ميداناً للبحث لكونها إحدى المؤسسات التي مرت عليها انماطاً قيادية مختلفة خلال أدائها لأعمالها.
- ت- **الحدود البشرية :** تمثلت عينة البحث بعدد من الافراد العاملين في تشكيلات الجامعة التقنية الشمالية.
- 8 : وسائل جمع البيانات وأدوات معالجتها :** اعتمدت الباحثة استمارة الاستبيان التي تم إعدادها بالاعتماد على الجانب النظري للبحث بالإضافة إلى اخذ آراء عدد من الأساتذة المختصين في مجال البحث الحالي كما وتم الاعتماد على المقابلة في جمع البيانات من الأفراد العاملين إذ اشتملت العينة على مجموعة عشوائية من الأفراد فكان عدد الاستمارات التي تم توزيعها ( 214 ) استمارة استرجع منها (206) استمارة فكانت نسبة الاستجابة ( 96% )، وتضمنت الاستمارة ثلاث محاور أساسية تضمن المحور الأول البيانات الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين وشملت على ( العمر ، الجنس ، التحصيل الدراسي )، وتضمن المحور الثاني العبارات المتعلقة بالقيادة الشاملة فيما اشتمل المحور الثالث على العبارات المتعلقة بالمرونة التنظيمية، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس متغيرا وأبعاد البحث.

## المبحث الثاني الجانب نظري

**أولاً : مفهوم القيادة الشاملة:** منذ عصور ما قبل التاريخ حاول الكتاب والممارسون في مجال الادارة اعطاء تصوراً واضحاً للقيادة وتفسيرها، إلا إنها فشلت نتيجة الاختلافات في الرأي والأفكار في إيجاد مصطلح شامل للقيادة يعبر بشكل مثالي عن معنى القائد الشمولي من خلال محاولة إيجاد نموذج للقيادة الشاملة يوضح المسار الكامل للقيادة والذي يدمج جميع الآراء حول معنى القيادة الشاملة (2, Rahman, 2012)، حيث يتمتع معظم الأشخاص بنمط معين من القيادة والذين يحاولون من خلاله إدارة أعمالهم بشكل منتظم رسمي أو غير رسمي، إلا ان هناك العديد من الأشخاص يفشلون في قيادة أعمالهم بشكل ناجح، والسبب وراء ذلك هو أن هناك من لا يفهمها بمعناها الصريح، فهي وظيفة لمجموعة من الأفعال أو السلوك يحاول من خلالها القائد إقناع العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أهدافهم بشكل مثالي، فهي أداة لتحقيق الأهداف والوصول إلى النجاح بشكل فاعل وكفوء. (9, Ricketts & Rudd, 2004)

في حين اكد (Northouse, 2007, 3) على أن القيادة الشاملة تعني العملية التي يؤثر من خلالها القائد على العاملين لتحقيق أهداف مشتركة وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً وتفاعلاً ، حيث ينفذ القادة هذه العملية من خلال ما يتحلون به من خبرات ومهارات قيادية، فيما اشار (Rahman,2012,34) الى ان القائد الشامل هو الذي يمتلك الصفات القيادية والمعرفية كالحكمة والذكاء والخبرة والقبول من قبل المرؤوسين بالإضافة الى التأثيرات الاعلامية التي تعد كعنصر خارجي موجود بجوار القائد والتي تعمل كحافز ومحرك لتفاعل المرؤوسين مع القائد وهذا ما يولد علامة تجارية خاصة بالقائد، فنتيجة لامتلاك القائد الصفات القيادية الشاملة هذه سيحظى بجمهور مؤيد او غير مؤيد له، كما واكد ( زايد، 2013، 92 ) على ان القيادة الشاملة تتمثل في القدرة على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة لتحقيق هدف معين، وذلك باستعمال التأثير أو النفوذ، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة . ووضح (2, Khan, et.al, 2016) بأن مفهوم القيادة الشاملة يعني قدرة القائد على إدارة وتنظيم مجموعة من المواقف والثقافات وبيئة العمل والقوانين واللوائح الجديدة والإفراط في المعلومات والتعقيدات التنظيمية والتطورات النفسية والاجتماعية بشكل شامل وكلي وجعلها تتناسب مع الديناميكيات التنظيمية المتغيرة . في حين أشار (5, Jams, 2017) إلى أنه وفي الغالب يُنظر إلى القيادة الشاملة على أنها واحدة من أهم وسائل الاستجابة وأكثرها فعالية للتحديات والفرص التي توفرها البيئة الخارجية، فهي قدرة القائد على تجنب المخاطر وتلافيها بأسلوب علمي مدروس وتحويلها إلى فرص اجتماعية واقتصادية يمكن استغلالها بسهولة في ظل البيئية العالمية المعقدة، والسعي لتحقيق التنمية المستدامة، فهي علاقة تأثير وتأثر بين القادة الشموليين والمتعاونين الذين ينوون إجراء تغييرات كبيرة تعكس أهدافهم المشتركة.

**ثانياً : أهمية القيادة الشاملة:** عندما يقرر شخصاً ما احترامك كقائد فإنه لا يفكر في صفاتك بل يلاحظ ما تفعله حتى يعرف من أنت حقاً، فمن خلال ما تملكه من صفات ومؤهلات وخبرات تبرز أهمية القيادة الشاملة والتي تكمن في: (Mark, 2018, 7)

1. حدث العاملين على الارتقاء لمستوى مناسب في الهرم الوظيفي، مما يبرز الصفات القيادية لديهم.  
2. إبراز دور القادة بشكل فعال، فالقائد التقليدي الذي يمارس سلطته على مرؤوسيه لا يعد فعالاً كون أن المرؤوسين يطيعونه فقط ولا يتبعونه بحكم ما يمتلكه من سلطة قيادية، في حين أن القائد الشمولي يكون حريصاً على الإلمام بجميع أمور المنظمة وعاملها من فرص وتهديدات ونقاط قوة وضعف بشكل يعكس إيجابياً على أعمالهم.

3. أساس القيادة الشاملة هو شخصية القائد وخدمته المتفانية لمنظمتهم من وجهة نظر موظفيه، فمن خلال القيادة الشاملة يبرز دور القائد في كل ما يفعله ويؤثر على أهداف المنظمة ورفاهية عاملها كالأخذ بالقيم والمعتقدات الشخصية للعاملين، فضلاً عما يقومون به من مهام وظيفية وتوجيههم وتحفيزهم نحو الأفضل .

في حين أتفق ( جويسم و حسين ، 2018 ، 359 ) على أن أهمية القيادة الشاملة تكمن في الآتي:

1. عدها وسيلة يتمكن عن طريقها القائد من توجيه الطاقات لترجمة الأهداف إلى نتائج مثمرة في الواقع العملي .
2. تقديم المصالح على المفساد والترجيح فيما بينها ، وإدراك مواطن الضرر على المدى القريب والبعيد واتخاذ القرارات المناسبة للمفاضلة بينهم ، وذلك من خلال الخبرة القيادية والتطلع من خلال الرؤية الصحيحة للواقع .
3. وسيلة يستعين بها القائد الشمولي لاتخاذ القرار المناسب في ظلّ البيانات القائمة لجهة معينة

**ثالثاً : سمات القيادة الشاملة :** تتمك القيادة الشاملة مجموعة من السمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من أنواع القيادة الأخرى من خلال تمييزها لدور القائد من خلال ما يمتلكه من خبرات ومهارات مميزة تمكنه من الإلمام بجميع أمور المنظمة، فقد أكد ( Henry, 2009, 48 – 49 ) على ان سمات القيادة الشاملة تتمثل بالآتي:

1. **الأهداف الموجهة :** أن الغرض الأساس من القيادة الشاملة هو السعي وراء تحقيق الأهداف التي قد يراها البعض صعبة المنال ، فمن خلال الرؤية للصورة والموقف بشكل شامل بجميع متغيراته التي يتمتع بها القائد الشمولي يكون السعي وراء تحقيق الأهداف والأرباح للمنظمات سهل المنال ، فالهدف الموجه من قبل القائد الشمولي يولد ميلاً لدى الفرد العامل للتحرك نحو تحقيقه والذي يعمل كمنارة عندما نجح في أعالي البحار لاتخاذ القرارات الصائبة والدقيقة . إذ من الواضح أن الرؤية الشمولية للقائد تستغل كل ما هو جيد في كل فرد عامل وتؤدي إلى الازدهار من خلال المسار الشمولي للقائد والكيفية التي يتعامل بها القائد مع مرؤوسيه.

2. **القيادة بشجاعة وإقناع :** للقيادة الشاملة عنصرين رئيسيين هما وجود معيار يجب اتباعه والشجاعة لاتتبع هذا المعيار ، فالشجاعة موجودة في قيم الشخص وقناعاته الأخلاقية والتي تمكن بعض القادة من السير في نهجهم لقيادة المنظمة والإلمام بكل تفاصيلها ، بينما يتحدث القادة التقليديون فقط دون تنفيذ ، حيث يجذب العاملون نحو القادة الشموليين لما لهم من قدرة وامكانية على التأثير فيهم والتأثر بهم، فضلاً عن تلبية طموحاتهم من خلال ما يتمتعون به من مزايا تتمثل بالآتي:

- أ- عليك أن تكون جريئاً بما يكفي للوقوف في وجه أولئك الذين يقفون في طريقك.
- ب- يجب أن تكون كبيراً بما يكفي للاعتراف بأخطائك.
- ت- عليك أن تكون قوياً بما يكفي لتقول لا أعرف.
- ث- عليك أن تهتم بما يكفي للقيادة بالحب والثقة ، بدلاً من القوة والخوف.
- ج- عليك أن تكون متواضعاً بما يكفي لتحيط نفسك بأشخاص أكثر نكاً و قدرة منك ، ومن ثم يكون لديك الإيمان للخروج إلى بر الأمان.
- ح- يجب أن تكون منفتحاً ومرناً بما يكفي للتكيف مع الظروف المتغيرة.
- خ- عليك أن تفعل ما هو صواب في جميع الاوقات وجميع المواقف حتى عندما يتعارض القرار مع مصالح الكثير من الأفراد سواء العاملين في الادارات العليا او الأفراد العاملين في الادارات الادنى من المنظمة.

3. **القيادة الشخصية:** يؤكد هذا المدخل على أن فلسفة الإدارة تقوم على تحول القوى العاملة من عامل تقليدي إلى عامل يتمتع بمعرفة وخبرة ومهارة من خلال زجه في العديد من الدورات التدريبية، إذ ان الحقيقة الأساسية هي أن البشر ليسوا أشياء مادية فحسب بل هم كيان يحتاج إلى التحفيز والتحكم ، أي انهم مكونون من خوارزمية رباعية الأبعاد هي (الجسد ، والعقل ، والقلب ، والروح)، مع الاعتراف بحاجتهم لبقاء ( الجسد ) على قيد الحياة وضمان استمرار علاقته مع ( القلب ) ، والتعلم المستمر ( العقل ) ، والمساهمة الاجتماعية ( الروح ) ،

فإذا لم يتم اتباع هذا النهج بشكل دقيق وبأقصى قدر من الالتزام فإنه سوف يقود بالمنظمة إلى الفشل من خلال القدرة على شل الأفراد والمجتمع لأن استدامة الأفراد هو في صميم استدامة المجتمع ، ومن أجل تحقيق الإنجاز

المميز والتنفيذ الفعال والمساهمة الكبيرة فإن القيادة الشاملة تبرز من قبل القائد الذي يتمتع بالمعرفة والخبرة والمهارة مقارنة بأولئك الذين لا يجدون سوى أصواتهم الخاصة، فيغض النظر عن المنصب الرسمي فإن القادة الشمولييين يملكون من القدرة ما يلهمون الآخرين لتحفيزهم على العمل .

**رابعاً: ابعاد القيادة الشاملة:** تظهر مراجعة النظريات المعاصرة في مجال القيادة بأنه لا توجد رؤية شاملة للقيادة

وعدم وجود إجماع بين الخبراء وأصحاب المصلحة حول ابعادها الا انهم اتفقوا على ابعاد محورية تتمثل بالصفات والسلوك في الموقف والأتباع ، فالشخص الذي لديه أي من هذه الأبعاد سيكون القائد، فعلى الرغم من وجود هذه الصفات أو الأبعاد إلا انه هل بالإمكان أن يصبح جميع الأشخاص قادة ؟ حيث يمكن الإجابة على هذا السؤال وذلك بسهولة من خلال التعرف على مفهوم القيادة ومؤثراتها، فالقيادة هي عملية يصبح فيها شخص عادي قائداً يمكنه التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف معينة، كما ان هناك أربعة ابعاد للقيادة تتفاعل مع بعضها البعض لتكوين ما يعرف بالقيادة الشاملة، وهي : ( Rahman, 2012, 4 )

1. **صفات القيادة:** يحتاج الشخص العادي الصفات القيادية ليكون قائداً ومن هذه الصفات المعرفة الفنية والذكاء العاطفي المتكون من الوعي الذاتي والدوافع والتعاطف والمهارات الاجتماعية ، فمن نظريات السمات يمكن العثور على قائمة كاملة من سمات القائد ومع ذلك يمكن أن يمتلك شخص ما هذه الصفات من المولد أو يمكن تعليمها، وبعد تحقيق هذه الصفات يحتاج الشخص إلى التركيز على الأسلوب، وكيف تكون القيادة فعالة في هذا العالم سريع التغيير، وعلى الرغم من وجود هذه الصفات فالقائد يحتاج إلى الحكمة في العمل لتحقيق أفضل النتائج.

2. **دور الحكمة في القيادة:** الحكمة هي معرفة ما هو صحيح مقرونا بحكم عادل للعمل، فالحكمة تكمن في المزج بين البيانات والسبب والعقل والحدس والأخلاق، فالبيانات مهمة دائماً بشكل حيوي في عملية صنع القرار، إلا أن البيانات قد تكون غير كاملة اما المكون الثاني للحكمة فهو السبب هو عامل رئيس في عملية صنع القرار لأي قائد حكيم. ولكن هناك ما هو أكثر من حقيقة تطبيق السبب بمجرد الخبرة، إذ أنه ينطوي على البصيرة والخيال وهو المكون الثالث للحكمة، حيث تساعد هذه الصفات الثلاث القائد على تدقيق كميات لا حصر لها من المعلومات من أجل جمع المعرفة الأكثر أهمية التي يجب تطبيقها في موقف معين، الا انه غالباً ما ينشأ موقف يتعين على القائد أن يعتمد فيه حدسه الشخصي في اتخاذ القرار وهو المكون الرابع للحكمة، ولا يمكن ببساطة إلقاء الحذر والعقل والأدلة الواقعية على جانب الطريق لمتابعة نزوة. اما المكون الحاسم والأخير للحكمة هو قدرة القائد على التعبير بوضوح عن الأفكار والقرارات للجمهور، فالتواصل أمر حيوي للغاية في أي حالة تقريبا، فالناس يريدون معرفة وفهم سبب اتخاذ قرار معين من قبل القائد ليكون قائداً فعالاً.

3. **تأثيرات وسائل الاعلام:** يتمثل البعد الثالث للقيادة بالوسائط وكيفية تأثيرها على تصوير القائد في عيون اتباعه والجمهور، في حين أن الصفات القيادية التي يمتلكها الشخص والحكمة تكون داخل الشخص اما تأثيرات وسائل الاعلام فتكون كعنصر خارجي موجود بجوار من القائد وتعمل كحافز يحرك وجهة نظر الجمهور بالقائد، أن نموذج القيادة هذا يركز على التصور وليس الواقع لشخص القائد بسبب إضافة التأثيرات الإعلامية في المعادلة، فحالمًا يتم تقديم أي عنصر إعلامي فإن احتمال تحيز وسائل الاعلام وكذلك خطر إخراج الحقائق من السياق والحصول على رد الفعل الذي كان القائد يأمل في توليده ليصبح رد فعل آخر، لذا فان تأثيرات وسائل الاعلام تولد عنصرين مهمين يتمثلان بالتغييرات في موقع القائد على طول سلسلة الإدراك المتواصل والتغذية الراجعة للقادة لاستخدامها في المستقبل، كما تُمكن وسائل الإعلام القادة من الوصول إلى جماهير أكبر، للأفضل أو للأسوأ، ومن انواع الوسائط أو قنوات الاتصال التي يستخدمها القادة لإرسال رسائلهم الإعلانات العامة والمقابلات والصحف والإذاعة والتلفزيون والإنترنت، لذا فإن التأثيرات الإعلامية التي تحيط بالقادة لها تأثير قوي على الإجراءات التي يتخذونها نظراً لأنه قد يستغرق الأمر سنوات عديدة حتى يحصل القادة على صورة العلامة التجارية المطلوبة والخاصة به من خلال التفاعلات مع وسائل الاعلام واستخدام التعليقات وقد يكون واحداً قادر على احداث تغيير جذري في تصورات الجمهور للقائد.

4. **المتابعين (الجمهور):** المتابعون هم نتاج العلامات التجارية وتأثيرات وسائل الاعلام، فتصور المتابعين هو شيء مهم للغاية، حيث أن ما يراه أحد المتابعين جيداً قد يراه الآخرون على أنه سيء، ومع ذلك فإن المتابعين يقدمون ملاحظات في عملية القيادة، ويمكن للقائد الذي يدرك البيئة الخارجية وكيفية التعامل مع متغيراتها ويمتلك ذكاءً عاطفياً أن يتعلم ردود الفعل والتكيف مع الموقف من خلال اكتساب خصائص جديدة وتعديل الأنماط التي يعتمد عليها.

**خامساً: مفهوم المرونة التنظيمية:** تعد المرونة التنظيمية إحدى السمات الأساسية التي طالما سعت العديد من المنظمات إلى تحقيقها والوصول إليها من خلال اتباعها لبرامج وسياسات متنوعة، إذ يدمج هذا المفهوم البعد الخارجي لسياق الأعمال الديناميكي مع الأبعاد الداخلية للقدرة الإدارية التكيفية ومعايير تصميم المنظمة التي

تتيح التنفيذ الفعال ونشر قدراتها الديناميكية، فقد عرفت المرونة التنظيمية من قبل عدد من الباحثين على أنها التفاعل بين القدرات الديناميكية الإدارية للمنظمة ومدى استجابة الموارد التنظيمية له في إطار عمل المنظمات بشكل يتوافق مع الظروف المحيطة بالمنظمة من خلال تصور التسلسل الهرمي للقدرات الديناميكية من جانب ومعايير تصميم المنظمة من جانب آخر (Weerdt, 2009, 10)، كما عرفها (Sopelana, et.al, 2010, 3) على أنها القدرة على تصميم وإعادة تصميم الاعمال والمهام والواجبات المنظمة من خلال إجراء تعديلات على الأشكال البيروقراطية التقليدية على أساس الحدس والخبرة السابقة والمواقف والتفضيلات الشخصية، إذ انها تفتح أشكال التنظيم الجديدة والمصادر الجديدة للميزة التنافسية المستدامة والاستراتيجيات التي يتيحها نموذج المنظمة، فهي نابعة من القدرة على التحكم في الإدارة وإمكانية التحكم في المنظمة ككل. في حين عرف (Buła, 2011, 171) المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تبني التغييرات التي تحدث في بيئتها والتي قد تكون خارجياً مما يعني التأثير على البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة أو داخلياً أي ما يعني إجراء تعديل داخل المنظمة اي في محيطها الداخلي. كما وعرفها (Dunford, 2013, 13) على أنها مدى قابلية المنظمة على التكيف والتأقلم مع التغييرات التنظيمية الأساسية التي يفرضها واقع عمل المنظمة. في حين أكد (Madhani, 2013, 46) على أن المرونة التنظيمية تعني القدرة الرئيسة التي تمكن المنظمات من مواجهة التغييرات البيئية لأنها تجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيير. وينفق (الزبيدي والخزرجي، 2016، 55) على ان المرونة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على امتلاك مجموعة متنوعة من القدرات الإدارية التي يكون بإمكانها تفعيلها في محاولة منها لزيادة قابليتها على إدارة المنظمة بشكل فاعل وكفوء، وفي نفس السياق أشار (Mukerji, 2017, 12) إلى أن المرونة التنظيمية تعني قدرة المنظمة على توظيف الأشخاص الذين يركزون على تلبية حاجات الزبائن في كل مستوى من مستويات العمل، والسعي إلى تأسيس عمليات ليس فقط سهلة التنفيذ بل تكون مرنة بما يكفي للبقاء والتنافس بفعالية مع المنافسين في بيئة سريعة التغيير.

**سادساً: أهمية المرونة التنظيمية:** تسهم المرونة التنظيمية وبشكل فعال في تنشيط عمل المنظمات من خلال ما تملكه من أهمية فاعلة يكون لها دوراً كبيراً في جعلها في موقع الصدارة مقارنة مع مثيلاتها من المنظمات الأخرى العاملة معها، فقد أكد (Weerdt, 2009, 22) على أن أهمية المرونة التنظيمية تكمن بالآتي:

1. تفعيل قدرة المنظمة على الاستجابة لأنواع مختلفة من التغيير في البيئة الخارجية.
2. تنشيط عمل المنظمات من خلال السرعة في الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن.
3. الاسهام في ايجاد قدرات ديناميكية يكون لها دور بارز في إحداث التغيير.
4. الاسهام في تنشيط حركة التعامل مع التقلبات في حجم الطلب بشكل ينعكس على توليد نوع من التكيفات في حجم الأنشطة ومزيجها.

في حين أشار (Dias & Escoval, 2014, 3) إلى أن للمرونة التنظيمية دور كبير في منح المنظمات القدرة على اكتشاف فرصاً جديدة والعمل على استثمارها بما يحقق لها مركز تنافسي مميز عن طريق ما تملكه من أهمية تكمن بالآتي:

1. ضمان تحقيق ميزة التنافسية مميزة من خلال البحث عن استخدام أصول محددة، مع التركيز على مكانة معينة في السوق أو نطاق مهيم.
2. الاسهام في اكتشاف فرصاً جديدة من أجل التكيف مع الأحداث الجديدة أو الاستعداد لها وصولاً إلى الحد الذي يمكنه من استغلال هذه الفرص الجديدة.
3. الاعتماد على إنشاء القدرات الديناميكية من شأنها تسهيل الاستجابات التفاعلية والاستباقية لحاجات ورغبات الزبائن.
4. تفعيل قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع بيئات سريعة التغيير.

**سابعاً: أهداف المرونة التنظيمية:** تسعى المنظمات إلى اعتماد اسلوب المرونة في التنظيم في محاولة منها لتعزيز قدرتها التنظيمية والاستجابة المباشرة للبيئات المضطربة من خلال تطوير خاصية الابتكار للمنتجات والخدمات والعمليات فضلاً عن توافر مجموعة من الاهداف يتسم بها هذا النوع من المرونة تكمن بالآتي: (Dias & Escoval, 2014, 12)

1. تحديد الخصائص الرئيسية للمنظمات الديناميكية من أجل تغيير اتجاهها الحالي نحو الابتكار والأداء المتميز.
2. التحليل الإضافي لمجموعة التغييرات التنظيمية بغية تكيفها مع البيئة الخارجية عن طريق إجراء تحليل متعمق للعلاقة بين المرونة الداخلية والمرونة الخارجية. من أجل فهم تأثيره على الابتكار والإبداع.
3. السعي إلى إدراك وإدارة الاضطرابات وحالات عدم اليقين في البيئة الخارجية والعمل على تجاوزها بشكل ناجح.

4. الاستجابة بشكل فاعل لمستويات متفاوتة من حالات عدم اليقين البيئي عن طريق تفعيل نظرية الطوارئ الهيكلية وتوليد نوع من التوافق بين خصائص التنظيم الهيكلي والجوانب البيئية.
- في حين أكد (زكي، 2019، 624) على أن للمرونة التنظيمية دوراً كبيراً في تحسين واقع عمل المنظمة من خلال قدرتها على جعل المنظمة قادرة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بها في ظل التغييرات المتسارعة من خلال تمتعها بعدد من الأهداف التي لطالما سعت إلى تحقيقها من بينها:

  1. تهدف المرونة التنظيمية إلى الحفاظ على فعالية المنظمة من خلال وضع استراتيجيات تتكيف مع تغييرات بيئة العمل لمواجهة الصعوبات المتوقعة .
  2. تعزز المرونة التنظيمية قابلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات الطارئة .
  3. تهدف المرونة التنظيمية إلى تطوير المهارات اللازمة لتنوع ثقافة العمل في المنظمة ، إذ تعمل على تعديل الإجراءات واللوائح التنظيمية في المنظمة وفقاً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
  4. تهدف المرونة التنظيمية إلى مواكبة الخطط الاستراتيجية للبيئة ضمن سياق التغييرات الديناميكية المعاصرة (الاجتماعية ، والاقتصادية ، والتكنولوجية ، والتقنية ) مما يستلزم أن تكون الخطط متوافقة مع ذلك التطور حتى تحصل المنظمة على بعض الميزات التنافسية .

**ثامناً: أنواع المرونة التنظيمية:** من الواجب على أي منظمة أن تكون قادرة على مواكبة التغييرات التي تمر بها نتيجة لتغير العوامل المحيطة بها كالعوامل الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والقانونية والسياسية والعوامل العالمية الأخرى التي تعمل فيها ، لذا يتوجب على تلك المنظمات أن تمتلك نوع من المرونة التنظيمية التي تجعلها قادرة على التكيف مع تلك التغييرات من خلال توافر عدد من أنواع المرونات التنظيمية ، فقد أكد (Ramendran, et.al, 2013, 303) إلى أن أنواع المرونة التنظيمية تكمن بالآتي:

1. **المرونة الوظيفية :** من الواجب على المنظمات المرنة اليوم ان تمتلك من العاملين من هم قادرين على الانتقال من مهمة إلى أخرى حسب الحاجة مع الحفاظ على الكفاءات والمهارات التنظيمية الشاملة ، إذ لم تعد المنظمات معتمدة فقط على العاملين الذين يقومون بنفس المهام المحددة بشكل مستمر، فمن خلال تركيزها على موارد العمل المتاحة يكون بإمكان العاملين اعتماد المرونة الوظيفية الهادفة إلى زيادة وتعزيز معارفهم ومهاراتهم مع ضمان استعدادهم لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية ، إذ يمكن أن تؤدي المرونة الوظيفية إلى تحسينات كبيرة في الإنتاجية عن طريق استبدال طرق الإنتاج التقليدية بموظفين متعددي المهارات يقومون بأشكال عمل أكثر تنوعاً ، وبالتالي تحقيق قدر أكبر من الكفاءة في إدارة العمل.
2. **المرونة العددية:** يركز هذا النوع على بعض الطرق التي سيتمكن أصحاب العمل من خلالها تنظيم القوى العاملة ليصبحوا أكثر مرونة عن طريق تأثير إعادة هيكلة القوى العاملة عليها ، إذ أن الطريقة المستخدمة في تنشيط خاصية المرونة العددية هي طريقة التوظيف القياسي وغير القياسي لما لهما من تخصصات ومهن مختلفة تخدم مراكز العمل في المنظمات ، حيث تقدم المرونة العددية سيناريوهات مختلفة تخدم مواقع العمل سواء كانت ظروف العمل قياسية او غير القياسية بميزتها، بحيث تجعل العامل في الظروف القياسية أكثر التزاماً بوظيفته من حيث تكيفه مع بيئة وترتيبات العمل، أما في حالة الظروف غير القياسية فإن دور المرونة العددية يقتصر على جعل العاملين قادرين على القيام بمهام مختلفة في منظمات مختلفة.
3. **مرونة الأجور:** تسهم مرونة الأجور المعتمدة لدى العديد من المنظمات في توليد نوع من المواءمة بين الأجور المدفوعة مع النمو الحاصل في إنتاجية العمل على المستويات المنظمة ، حيث يتم إنشاء نظام قائم على الأداء وأنظمة المكافآت الجديدة من خلال مرونة الأجور ، وبالتالي كلما كان الأداء أفضل كانت المكافأة أفضل، حيث تسهم مرونة الأجور المعتمدة في توليد نوع من المساومة بين الأجور المدفوعة وقيود الأجور، فقد وجد أن المرونة المنخفضة وتضخم الأسعار وانخفاض معدلات البطالة تضع ضغوطاً تصاعدياً على نمو الأجور وبالتالي انخفاض إنتاجية المنظمة وتدهور وضعها الاقتصادي، ومن أجل تنظيم الأجور والتأثير عليها فإن بإمكان أصحاب القرار استخدام نظرية الاستبدال بشكل فعال والذي تركز على الاعتماد على القطاع الخاص في تنفيذ العمل، إذ أن الأجور في القطاع الخاص هي عملية مساومة بين أصحاب العمل والعمال أو النقابات العمالية بحيث يكون تدخل الحكومة محدوداً فيها، إذ يجب أن يكون كل بلد مسؤولاً عن السياسات المحددة التي يختار تنفيذها بشروط معينة لتعزيز القدرة التنافسية فيه ومن ثم وضع سياسة لتحديد الأجور المرنة خاصة في الاقتصادات المتقدمة ذات النقابات العمالية القوية حيث يجب أن يكون للعمال حصة متساوية في خطة تقاسم الأرباح فيما يتعلق بمهاراتهم لزيادة احتمالات الاحتفاظ بهم.
4. **مرونة وقت العمل:** أصبح نموذج وقت العمل المرن أكثر شيوعاً بين الأعمال بسبب التغييرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، إذ أن توافر العديد من قدرات مثل السرعة والاستجابة والقدرة على التعلم وخفة الحركة وكفاءة الموظف كلها عوامل من شأنها أن تسهم في استغلال وقت العمل ، فقد تحتاج المنظمات إلى تفعيل

مهارتها من خلال ضمان استمرار العمل فيها بعيداً عن أماكن العمل التقليدية، فمن خلال إنشاء اتصالات فاعلة بين محطات العمل وجودة مميزة في المنتج ، والتركيز على المنتج بدلاً من العملية والتفاوض الدقيق حول الأهداف ، والاتفاقيات العملية والوقت الثابت لأي منظمة جميعها تمثل طرقاً وأساليب يكون بإمكان المنظمة استثمارها لتحقيق أهدافها بأقل وقت ممكن، إذ حل الوقت المرن محل الطريقة التقليدية للعمل، ولم يعد النمط السائد هو النمط المعتمد في حالة التوظيف، حيث أن هناك العديد من نماذج العمل المرنة لدى المنظمة يكون بإمكانها استثمارها لتحقيق مركز تنافسي مرموق، حيث تتيح المرونة في وقت العمل تحقيق وفورات من حيث تكلفة التسريح العمال بسبب اختلاف دورة العمل وتكلفة تدريب العاملين الجدد ... وغيرها.

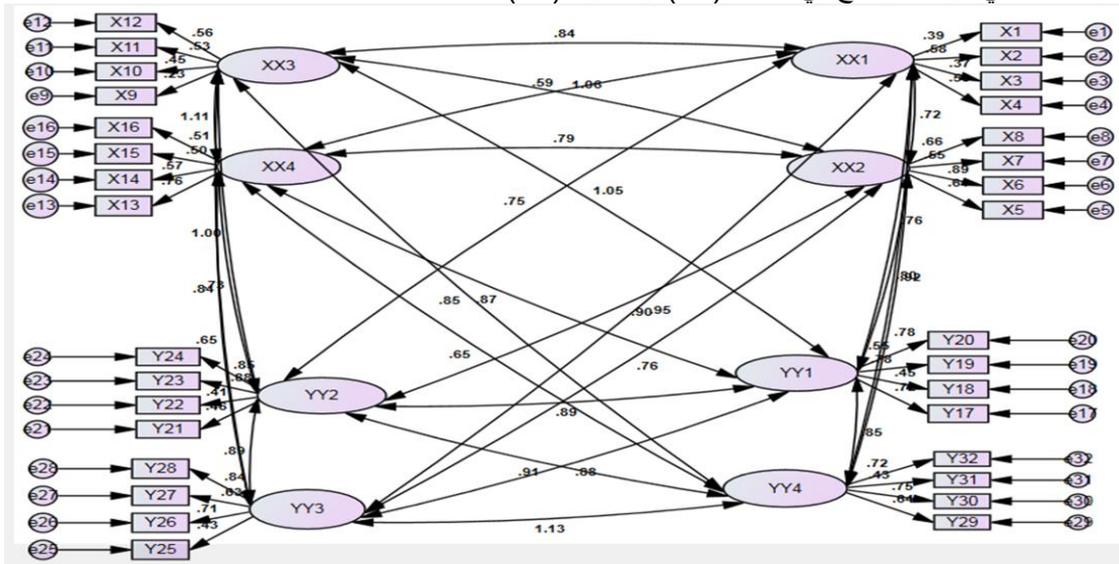
في حين أشار (Kozjek & Ferjen, 2015, 7) إلى أن للمرونة التنظيمية عدداً من الأنواع التي تعتمد على المنظمات في مواجهة حالات عدم التأكد تكمن في (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الموقعية، المرونة الزمانية)، كما وأكد عدداً من الباحثين من بينهم (Marak, 2017, 15) على أن للمرونة التنظيمية عدداً من الأنواع تتمثل في ( المرونة المالية ، المرونة الإجرائية ، المرونة المهارات العمالية ، المرونة السلوكية ، المرونة الهيكلية ).

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي

بغية تشخيص صدق البناء لمقياس البحث الحالي وملائمته لمخططها الفرضي تم اعتماد التحليل العامل التوكيدي الذي يعد من تطبيقات النمذجة بالمعادلات البنائية Structural Equation Modeling (SEM) فعند وضع مخطط فرضي يقوم على وجود علاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المشاهدة في ضوء المعرفة النظرية السابقة يتيح التحليل العامل التوكيدي اختبار هذا الانموذج احصائياً وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات (مؤشرات حسن المطابقة Goodness of Fit التي تتعلق بالمدى الذي يتطابق فيه الانموذج النظري مع البيانات الميدانية) التي تبين جودة المخطط الفرضي والتي على اساسها يتم قبوله أو رفضه، وكما يأتي:

**أولاً: التحليل العامل التوكيدي:** يتيح التحليل العامل التوكيدي مجموعة من المؤشرات والتي تسمى مؤشرات حسن المطابقة والتي يجب ان تقع مؤشرات المخطط الافتراضي ضمن المدى الخاص بها كي يكون الانموذج مقبول وصالح لتحليل الفرضيات البحثية، كما اعتمدنا في البحث الحالي لتطبيق التحليل العامل التوكيدي على طريقة المربعات الصغرى الحرة المتزنة (Scale Free Least Square) بدلاً من طريقة الامكان الاعظم (Maximum Likelihood) التي تتطلب توافر مجموعة من الشروط ومنها ان تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً و عدم وجود قيم شاذة و حجم العينة يجب ان يزيد عن عدد المتغيرات المشاهدة بخمسة او عشرة اضعاف (Hsien, 2016, 375) (السبعواوي، 2019، 20) وهذا الشرط لم يكن متحققاً في البيانات الخاصة بالبحث الحالي، وكما موضح في الشكل ( 2 ) والجدول ( 1 ):



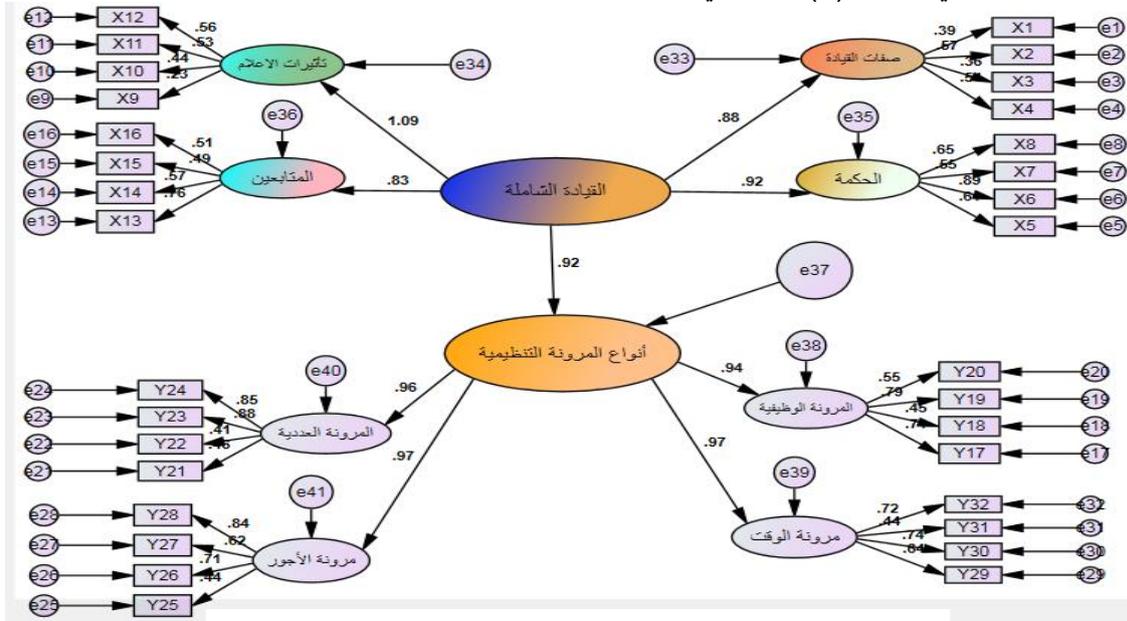
الشكل (2) الانموذج الاولي للبحث  
الجدول ( 1 ) مؤشرات جودة الانموذج الاولي للبحث

المؤشرات القياسية	حدود القبول	مؤشرات الانموذج	نتيجة المطابقة
GFI	GFI > 0.90 جودة الانموذج	.967	مطابق
AGFI	AGFI > 0.90 احسن مطابقة	.960	مطابق
RMR	قيمة RMR بين 0.08 و الصفر	.071	مطابق
NFI	NFI > 0.90 احسن مطابقة	.958	مطابق
RFI	(RFI)>0.90 تطابق البيانات مع الانموذج	.953	مطابق

المصدر: الجدول اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

نلاحظ من الجدول (1) أن مؤشرات المخطط الفرضي تكون جيدة وتقع ضمن حدود مؤشرات جودة الانموذج، وبذلك يتم قبول الانموذج وبدون تعديل ويصبح مؤهل لمرحلة اختبار فرضيات البحث.

**ثانياً: اختبار الفرضيات :** بعد القيام بتحليل العامل التوكيدي والتأكد من مطابقة أنموذج بحثنا للبيانات الميدانية والوصول بالأنموذج الى معايير جودة المطابقة المطلوبة، سوف ننتقل الى اختبار فرضيات البحث وكما يأتي:  
**الفرضية الرئيسية الاولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الشاملة (مجتمعة) وانواع المرونة التنظيمية (مجتمعة) على مستوى المنظمة المبحوثة، ومن اجل اختبار هذه الفرضية تم بناء انموذج المعادلة الهيكلية وكما موضح في الشكل (3) وبيان قيم اختبارات هذا الانموذج والتي تقودنا الى قبول فرضيتنا من عدمه والموضحة في الجدول (2) وكما يأتي:



الشكل ( 3 ) انموذج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

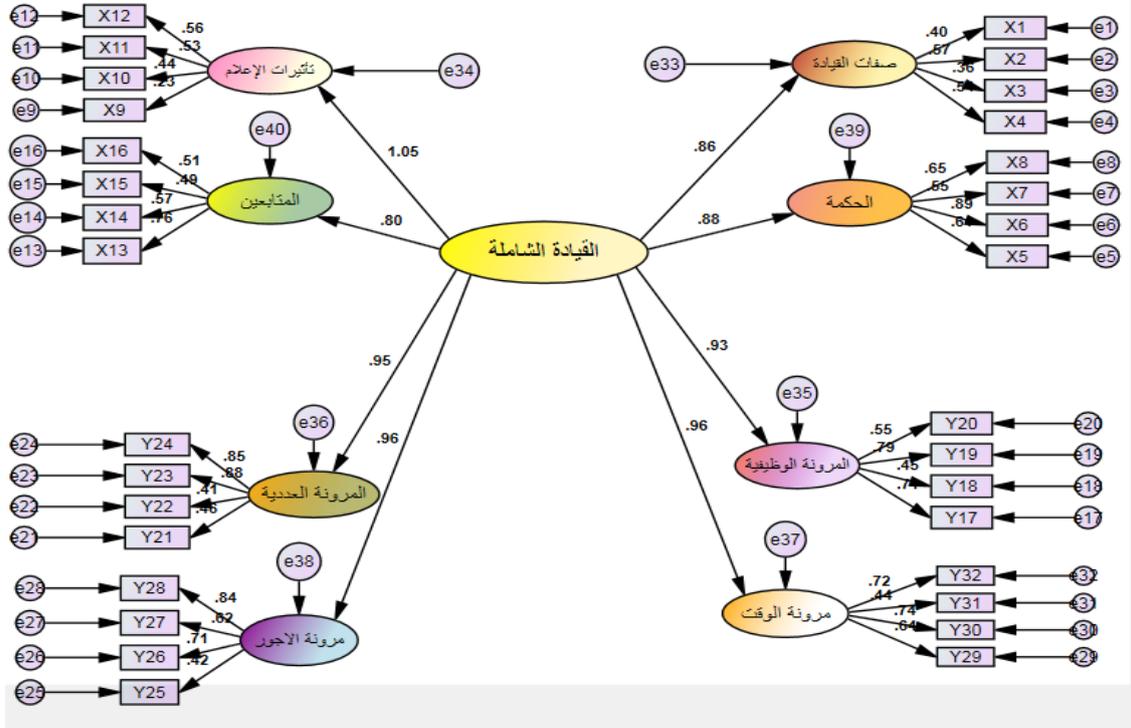
الجدول ( 2 ) قيم تحليل الفرضية الرئيسية الاولى

95% Confidence Interval				المتغير المؤثر به	اتجاه التأثير	المتغير المؤثر X
P	Lower	Upper	Estimate			
.010	.863	.983	.918	المرونة التنظيمية Y	←	القيادة الشاملة X

يبين الجدول ( 2 ) التأثير المعنوي الطردي للقيادة الشاملة في المرونة التنظيمية وذلك من خلال قيمة معامل التأثير غير المعياري Estimate البالغة ( 0.918 ) وهذا التأثير معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) البالغة (0.010) وهي اقل من (0.05) كما وتؤكد نفس النتيجة حدود الثقة ( 95% Confidence Interval) لقيمة معامل الانحدار غير المعياري البالغة في حديها الأدنى والأعلى (0.863 - 0.983) ومن

ملاحظة هذه الفترة انها لا تضم القيمة (صفر) بين حديها وهذا دليل على معنوية تأثير المتغير المستقل على المتغير المعتمد، وبذلك يتم قبول الفرضية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين سمات القيادة الشاملة (مجتمعة) وكل نوع من انواع المرونة التنظيمية (منفردة) على مستوى المنظمة المبحوثة، ومن اجل اختبار هذه الفرضية تم بناء نموذج المعادلة الهيكلية وكما موضح في الشكل ( 4 ) وبيان قيم اختبارات هذا الانموذج والتي تقودنا الى قبول فرضيتنا من عدمه في الجدول ( 3 ) وكما يأتي:



الشكل ( 4 ) انموذج اختبار الفرضية الرئيسية

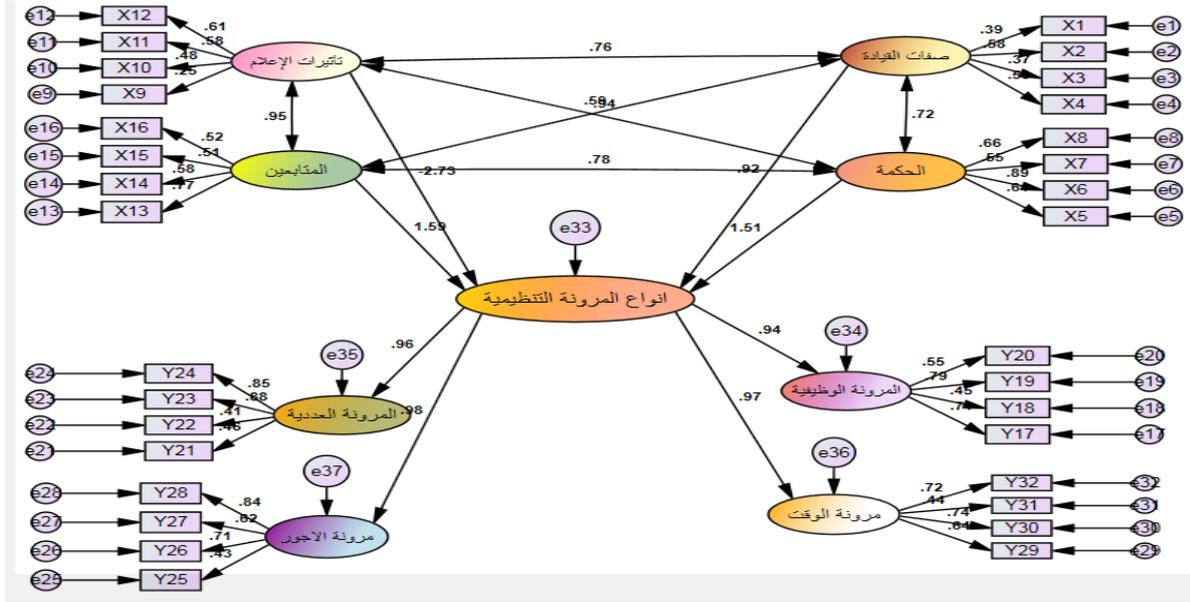
الجدول ( 3 ) قيم تحليل الفرضية الرئيسية الثانية

P	Lower	Upper	Estimate	البعد المؤثر به	اتجاه التأثير	المتغير المؤثر
.034	.750	.980	.864	المرونة الوظيفية	←	القيادة الشاملة X
.015	.807	.949	.881	مرونة وقت العمل	←	القيادة الشاملة X
.020	.945	1.046	.997	المرونة العددية	←	القيادة الشاملة X
.048	.660	.883	.804	مرونة الاجور	←	القيادة الشاملة X

يبين الجدول ( 3 ) التأثير المعنوي الطردي للقيادة الشاملة في انواع المرونة التنظيمية وذلك من خلال قيمة معامل التأثير غير المعياري Estimate وتأثيرها المعنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) التي تكون اقل من (0.05) كما وتؤكد نفس النتيجة حدود الثقة (95% Confidence Interval) لقيمة معامل التأثير غير المعياري والتي تكون في حديها الادنى والاعلى لا تضم القيمة (صفر) وهذا دليل على معنوية تأثير المتغير المستقل على ابعاد المتغير المعتمد، وبذلك يتم قبول الفرضية.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الشاملة (منفردة) وانواع المرونة التنظيمية (مجتمعة) على مستوى المنظمة المبحوثة، ومن اجل اختبار هذه الفرضية تم بناء نموذج المعادلة الهيكلية وكما موضح في الشكل ( 4 ) وبيان قيم اختبارات هذا الانموذج والتي تقودنا الى قبول فرضيتنا من عدمه في الجدول ( 3 ) وكما يأتي:

القيادة الشاملة ودورها في تعزيز أنواع المرونة التنظيمية دراسة مسحية لآراء عينة من العاملين في الجامعة التقنية الشمالية



الشكل ( 4 ) نموذج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الجدول ( 3 ) قيم تحليل الفرضية الرئيسية الثالثة

P	Lower	Upper	Estimate	المتغير المؤثر به	اتجاه التأثير	الابعاد المؤثرة
.173	...	.164	-2.735	المرونة التنظيمية	←	صفات القيادة
.011	.562	1.486	.923	المرونة التنظيمية	←	دور الحكمة في القيادة
.020	.945	1.046	.997	المرونة التنظيمية	←	تأثيرات وسائل الاعلام
.048	.660	.883	.804	المرونة التنظيمية	←	المتابعين

يبين الجدول ( 3 ) التأثير المعنوي الطردي لأبعاد القيادة الشاملة المتمثلة بـ(دور الحكمة في القيادة وتأثيرات وسائل الاعلام والمتابعين) في أنواع المرونة التنظيمية وذلك من خلال قيمة معامل التأثير غير المعياري Estimate وتأثيرها المعنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) التي تكون اقل من (0.05) كما وتؤكد نفس النتيجة حدود الثقة (95% Confidence Interval) لقيمة معامل التأثير غير المعياري والتي تكون في حديها الأدنى والأعلى لا تضم القيمة (صفر) وهذا دليل على معنوية تأثير المتغير المستقل على ابعاد المتغير المعتمد، فيما يتبين لنا التأثير غير المعنوي للبعد المستقل المتمثل بصفات القيادة في المرونة التنظيمية وذلك من خلال قيمة معامل التأثير غير المعياري Estimate وتأثيرها غير المعنوي بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) التي تكون اكبر من (0.05) كما وتؤكد نفس النتيجة حدود الثقة ( 95% Confidence Interval) لقيمة معامل التأثير غير المعياري والتي لا تكون قيمة Estimate بين حديها الأدنى والأعلى وبذلك يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة.

### المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات

أولاً : الاستنتاجات

- 1- استنتجت الباحثة بأن القادة الشموليون الناجحين يخلقون رؤى واضحة ومقتعة للمستقبل من خلال ما يملكونه من خبرات ومهارات قيادية فاعلة.
- 2- يركز القادة الشموليون طاقاتهم على الرؤية والأهداف طويلة المدى من خلال ما يملكونه من مرونة بهدف موازنة الأنظمة وتغييرها وتطوير العاملين بما يخدم مصالح المنظمة .

- 3- اشارت نتائج وصف وتشخيص سمات القيادة الشاملة ان المعدل العام لإجابات الافراد المستبينة آرائهم كانت جيدة وبالاجاه الايجابي مما يؤكد ان القادة في المنظمة المبحوثة يمتلكون السمات المهمة الواجب توافرها في القيادة الشاملة.
- 4- يتبين من خلال نتائج وصف وتشخيص انواع المرونة التنظيمية ان المعدل العام لإجابات الافراد المستبينة آرائهم كانت جيدة وبالاجاه الايجابي مما يؤكد بان الشركة المبحوثة تعمل على توفير المرونة التنظيمية بأنواعها المختلفة.
- 5- بعد اجراء التحليل العملي التوكيدي تبين ان مخطط البحث المقترح من قبل الباحثة كان مطابقاً لمعايير جودة المطابقة المطلوبة.
- 6- يتضح لنا ومن خلال مراجعة نتائج التحليل الاحصائي أن لسمات القيادة الشاملة (المتغير المستقل) اثر مباشر وايجابي في كل نوع من انواع المرونة التنظيمية (المتغير المعتمد).

#### ثانياً : المقترحات

1. ضرورة تحمل القادة الشموليين المسؤولية الكاملة عن جميع اعمال المنظمة من خلال ما يملكونه من مهارات وخبرات واستثمارها في تفعيل الجانب المرن فيها.
2. التأكيد على تفعيل دور التواصل الفعال فيما بين الافراد العاملين من أجل تعزيز الدور الرقابي الذاتي لديهم، فضلاً عن تنمية شعورهم بالمسئولية بشكل يساعد في تطوير السمات الشخصية الجيدة لديهم والتي من شأنها مساعدتهم على القيام بعملهم بشكل مثالي.
3. التأكيد على ضرورة استخدام الإمكانيات المنظمة وتوظيفها في مواجهة التغييرات الخارجية من خلال تطوير روح الفريق بما يضمن تطوير العمل وتحسينه وبالتالي دفع المنظمة نحو التفوق التنافسي.
4. على المنظمة المبحوثة اعتماد الية جذب واستقطاب للأفراد المهرة والقادرين على الانتقال من مهمة إلى أخرى حسب الحاجة مع الحفاظ على الكفاءات والمهارات التنظيمية الشاملة.

#### اولاً: المصادر العربية

1. جويسم ، مؤمل حسين & حسين ، عموده عبيد ، (2018) ، دور القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة /دراسة تطبيقية في جامعة بابل ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية ، المجلد 10 ، العدد 3 .
2. زايد، فهد خليل (2013) فن القيادة : كيف تكون قائدا ناجحاً، الطبعة الأولى، عمان : دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
3. زكي ، محمد حمدي ( 2019 ) ، المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة / دراسة ميدانية على الشركة الفايضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد 1 ، المجلد 1 .
4. الزبيدي، ناظم جواد & الخزرجي ، قصي اسماعيل (2016) ، دور المرونة التنظيمية وانعكاساتها في الاستجابة لتحقيق متطلبات الاداء العالي ، بحث ميداني في قطاع البلديات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22)، العدد (94).
5. السباعوي، احمد يونس، (2019)، اختبار نموذج قياس لجودة تصميم نظام المعلومات، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 2.

#### ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Buła, Ziebicki, (2011), Organizational flexibility as a challenge of contemporary management. Determinants and methods of measurement, Acta Commercii Journal, Vol 11, No 1.
2. Dias, Casimiro & Escoval , Ana , (2014), Organizational flexibility as a strategic option: fostering dynamic capabilities of hospitals,
3. Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D.,Palmer,I., Beaumont,R., Steele,C. (2013). "Flexibility" as the rationale for organizational change: a discourse perspective. Journal of Organizational Change Management , Vol. 26, No. 1
4. Henry, Kasthuri , (2009), Leading with Your SOUL , Strategic Finance Journal , Vol 1, No 1.

5. Hsien, Li Cheng,(2016), The Performance Of ML, DWLS and ULS, Estimation With Robust Corrections in Structural Equation Models With Ordinal Variables, Psychological Methods Journal, Vol 21, No 3.
6. Khan, Zakeer Ahmed & Nawaz, Allah & Khan, Irfanullah, (2016), Leadership Theories and Styles: A Literature Review, Journal of Resources Development and Management, Vol 16, No1 .
7. Kozjek, Tatjana, & Ferjan, Marko, (2015), Organizational Flexibility, Employee Security, and Organizational Efficiency – a Case Study of Slovenian Public and Private Sector Organizations, Research papers, Vol. 48, No. 1.
8. Madhani, Pankaj M, (2013), Organizational Flexibility: Real Option Approach, SCMS Journal of Indian Management, Vol. 10, No. 3.
9. Mark N. Saunders, (2017), Organizational Flexibility: Definition and Benefits, 5<sup>th</sup>,ed, business library, London.
10. Mark, Welime G, (2018), Most Important Keys To Effective Leadership, International Journal Of Human Resource Management, Vol 7, No 2.
11. Northouse, G. (2007). Leadership theory and practice. (3rd<sup>ed</sup>.) Thousand Oak, London, New Delhe, Sage Publications, Inc.
12. Rahman, Mohammad Anisur, (2012), A Comprehensive Model of 21't Century Leadership, Bangladesh Journal of MIS, Vol 2,3, No1
13. Ramendran, Charles & Raman, Gopalan & Kumar, Ramesh & Mohamed, Moona Haji & Prashanth Beleya & Suresh Nodeson (2013), Organizational Flexibility and Its Implications on Employees Productivity, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business , Vol 4, No 10.
14. Ricketts, John C. & Rudd, Rick D. (2004), A Comprehensive Leadership Education Model TO Train, Teach, and Develop Leadership in Youth , Journal of Agricultural Education, Vol 38, No 3 .
15. Sopelana, Amaia & Kunc, Martin & Hernaez, Olga Rivera, (2010), Organizational Flexibility: A dynamic evaluation of Volberda's theory, Management Journal, Vol 12, No3.
16. Weerdt, Niels Peter, (2009), Organizational Flexibility for Hypercompetitive Markets, PhD Thesis, University of Rotterdam, Holland

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

## Comprehensive leadership and its role in enhancing types of organizational flexibility A survey of the opinions of a sample of workers at the Northern Technical University

L. Dr. Adwaa Kamal Hussein Al-Jarrah/University of Mosul/College of Administration and Economics/dhwaa\_master@yahoo.com

### Abstract:

Working individuals need different styles of leadership in order to activate the organization's work in the correct and proper manner, as administrative leaders face different types of pressures as a result of the intensification of competition and fluctuation of work movement and the different experiences and skills possessed by working individuals, which may hinder the development of the organization, so this attempt came Research paper to demonstrate the role of comprehensive leadership in enhancing types of organizational flexibility / a survey study of a number of workers at the Northern Technical University in order to address the failures faced by the organization in the field of choosing a leadership style that is commensurate with the nature of organizational work and the environment in which it operates and to identify the most prominent solutions that may contribute In activating the organizational flexibility represented in the correct form and making it a pioneer in its work compared to its counterparts from other organizations working with it in the same field.

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*